

新形势下石油企业师资队伍建设的探索与实践

潘东喜

(广西建设职业技术学院 广西南宁 530007)

【摘要】 企业师资队伍建设是培训体系建设的重要组成部分, 本文就石油企业在师资队伍建设中存在管理滞后、资源匮乏、结构失衡、制度缺失等问题进行分析, 结合企业实际, 提出从增强认同、多元化激励、建立后备师资队伍、制度保障四个方面完善石油企业师资建设的探索与实践。

【关键词】 企业培训; 师资建设; 兼职师资

DOI: 10.18686/jyfzj.v2i12.33082

随着社会经济的转型改革发展, 石油企业竞争日益激烈。企业的竞争归根到底是人才的竞争, 培训是实施人才强企战略的重要措施, 而师资综合素质的高低很大程度上决定了培训的产出比及培训效果, 建立一支具有高素质师资队伍对人才培养具有非常重要的意义。企业的培训教师主要有企业外聘及内部开发两大来源^[1]。外聘教师通常来源于高校或者社会, 有较强的理论基础, 但是对企业运营了解不深, 缺乏相关工作经验, 培训适用度不高; 内部教师主要是企业自培, 熟悉岗位且操作能力强, 但理论水平参差不齐。石油运营属特高危行业, 具有极强的实践性与特殊性, 因此目前石油企业仍以内部培养教师为主要师资力量^[2]。

1 石油企业师资队伍建设的意义

首先, 师资建设是培训体系建设的重要组成部分。一套完整的培训体系必须以培训教师为依托, 按企业培训规划开展培训, 才能实现人才兴企的战略目标。教师作为业务骨干, 是企业实现人才战略目标、提高竞争力的核心力量^[3]。其次, 内部教师长期扎根于企业, 熟悉岗位技能及员工需求, 能够因材施教实施培训, 降本提效显著。最后, 培训教师认同企业经营中的管理思想与价值理念, 能潜移默化的传播企业文化, 促进企业传承, 提升员工综合素质。因此, 打造一支思想过硬、业务精良的师资队伍, 有利于人才培养及培训管理水平的提升。

2 石油企业师资队伍建设存在问题

石油企业属于高危行业, 关系国家能源安全, 管理层级多, 制度性强, 且所属层次不同, 企业培训体系及特点也相异^[4]。以Q公司为例, Q公司是一家从事石油销售的地市公司, 实行三级培训体系, 尽管公司在培训方面投入了大量的人力、物力、财力, 努力夯实培训基础管理, 不断探讨创新培训模式、增强培训效果的方法, 也取得了一定的成绩。但仍存在对师资建设管理滞后、

师资队伍结构失衡、师资建设制度缺失等问题。

2.1 对企业内部师资队伍管理滞后

一是培训规划重员工培训, 轻教师培训。Q公司基于业务实际, 将年度培训经费的80%用于经营、技能、安全培训, 只有不到5%的经费用于培训教师的经验交流、授课技巧培训; 在管理理念上, 重视员工业务技能提升, 轻教师人才培养, 公司内部教师在授课水平上提升空间有限。

二是兼职教师角色定位不明。基于总部的用工总量控制、成本控制政策, Q公司的内部教师均为兼职教师, 但却尚未将兼职教师纳入岗位职责, 因此造成内部教师自我定位不明, 部分部门陷入思想误区, 认为培训仅仅是人事部门的工作。一旦遇到销售旺季或大检查、油品盘点之时, 便产生“工授”矛盾, 在业务主管也不认可的情况下, 内部教师很难抽身参与授课。因此, 员工对兼职教师报名、选拔工作积极性不高, 只求本职工作做好即可, 加上公司缺乏相应的激励措施, 使得部分员工错误地认为担任兼职教师既劳心又劳力, 有时还耽误工作, 得不偿失。

2.2 师资队伍结构失衡

Q公司目前用工人数为786人, 共有33位内部兼职教师, 无专职教师, 外聘教师不固定。根据授课时、课程评分、年度考核分数区分为地市级、库站级教师。其级别、职称与技能等级具体情况见表1。

由表1可知, 地市级教师仅3名, 占总数的9.09%; 库站级教师30名, 占总数的90.91%; 拥有中级职称的仅1人, 初级职称5人, 占比均较小; 具有技师资格的有5人, 占总数的15.15%; 高级工、初级工及以下都是8人, 占总数的24.24%; 中级工6人, 占总数的18.18%。地市级、库站级教师比例相差甚大, 具有中级职称的人较少, 初级工及以下的教师人数较多, 整体结构失衡。

2.3 师资建设制度缺失

目前Q公司对培训教师初步建立了选拔、培训、认

表1 内部教师结构分析

| | 级别 | | 职称 | | 技能等级 | | | |
|----|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 地市级 | 库站级 | 初级职称 | 中级职称 | 初级工及以下 | 中级工 | 高级工 | 技师 |
| 人数 | 3 | 30 | 5 | 1 | 8 | 6 | 8 | 5 |
| 比例 | 9.09% | 90.91% | 15.15% | 3.03% | 24.24% | 18.18% | 24.24% | 15.15% |

证、考核、效果评估等制度,其中考核部分主要包含学员评估、主管评估两项,具体考核教师所授课程的课程设计、课堂互动、内容有效性。但是针对这三部分的考核方式仅仅是在“满意”与“不满意”选项打钩,难以量化教师授课的真实水平,也影响了培训管理部门开展后续的评估信息反馈工作。

3 石油企业师资队伍建设策略

针对上述问题,结合企业实际,本文提出了从增强认同、多元化激励、建立后备师资队伍、制度保障四个方面来进一步完善石油企业内部师资建设。

3.1 实施师资“动起来”战略

该企业业务性培训居多,实践性、针对性强,不仅要熟悉业务,还得灵活机动,一着不慎,安全即成问题,外行人往往无法插手。因而外聘教师较少。因此企业目前更需要一支强有力的内部师资队伍。针对师资资源匮乏、结构失衡的问题,应统一思想,为实现企业人才战略目标,充分宣贯“人才强企、重在培训、关键在师资”的理念,获得高层领导的大力支持,给予师资待遇;加大对企业内部教师的培训、交流、学习等投入,鼓励员工积极报名参与师资选拔与培养;充分调动各县公司、片区单位的内部师资跨区域流动,灵活开展培训授课,实施内部教师“动起来”授课战略。

3.2 多种激励方式并举,畅通成长通道

一是精神激励。开展季度、年度优秀教师评优活动,对获选的教师进行表彰。在企业范围内形成一种意识,即德才兼备的业务精英才能获选为优秀教师,优秀教师既是企业员工的优秀代表,也是学习的榜样。同时对年授课课时最长的教师给予2天带薪假期作为奖励。

二是考核奖励。将培训效果考核与培训学员的技能通过率、持证率结合起来,实行差异化课酬发放制度。根据不同级教师发放不同的课酬。将授课与绩效考核挂钩,在月度绩效基数的基础上增设“授课教师”加分项,对授课课程评估4分以上(满分5分)且培训部门主管评分合格的教师的给予加分,并在月度的绩效薪酬中兑现。根据企业开展技能考核实际情况,设立内部教师技能考核专项奖励,将所培训学员在技能考核中通过率与年度持证率作为考核依据,奖励在技能培训中表现突出的优秀教师代表。培训教师技能考核专项奖励详见表2。

表2 培训教师技能考核专项奖励

| 教师 | 学员技能 鉴定通过 率(30%) | 学员*项 技能通过 率(30%) | 学员年度 持证率 (40%) | 综合 得分 |
|----|------------------------|------------------------|----------------------|----------|
| | | | | |

三是畅通成长通道,拓宽内部教师职业生涯。将职位晋升、职称评审、专业技术资格聘用、学习深造与师资相关联,在同等条件下优先获选。在用工形式、岗位调整方面,应优先考虑培训教师,让员工看到作为企业内部教师的利处,提高员工参与师资建设工作的积极性。

3.3 建立后备师资队伍,加强师资培训

一是建立后备师资队伍。完善梳理企业员工学历、技能、职称等信息,广泛吸收对培训感兴趣的员工,发动业务骨干、基层后备干部、高级工以上的技能人员、具有中级职称以上的技术或管理人员参与到后备师资队伍中来,根据后备教师选拔制度进行选拔,甄选出德才兼备的后备教师充实师资队伍,优化队伍结构。后备教师选拔流程如下:成立选拔小组→发布公告→报名→资格审核→面试与试讲→培训。若资格审核不通过则不参与后续面试培训。

二是加强师资培训。在系统内引进兄弟单位优秀教师,内外结合,定期开展内部师资培训,增加师资交流机会。鼓励教师之间互相听课、互相讨论授课技巧,取长补短,不断提高授课水平与培训效果。

3.4 健全动态管理制度,建立长效机制

明确岗位职责,将内部兼职教师职责纳入岗位职责,参与部门绩效考核,明确教师本身角色定位以及部门的培训职责。使企业各部门、各内部教师感受到职责所在,容易达成共识,共同完成培训任务。建立起动态的企业内部教师管理制度,完善内部教师退出机制,打破“能上不能下”的惯例,通过季度、年度教师考核与评估,让能者上、庸者下,从而实现教师队伍的动态管理。量化教师考核指标,通过学员、教师、培训主管的交叉互评实现互促、互学作用;加强评估反馈管理,健全评估信息反馈机制,培训部门将各项评估结果统计结束后送达教师本人签字确认,并在办公系统上公示,作为年度考核、评优的依据。

4 结语

综上所述,在国内经济转型与结构调整的形势下,强化企业培训师资建设,打造一支高素质的师资队伍,有助于人才强企战略的实施,提升企业核心竞争力。本文以某石油公司为例,探讨了该企业在师资建设方面存在的问题并提出切实的改进措施,以促进师资快速、优质成长,为企业持续健康发展奠定人才基础。

作者简介:潘冬喜(1986.3—),女,广西南宁人,硕士研究生,经济师。

【参考文献】

- [1] 安鸿章,等. 企业人力资源管理师[M],中国劳动社会保障出版社,2014:257.
- [2] 李迅. 新时代石油工程企业培训研究与发展[J]. 石油教育,2020(3):274.
- [3] 时华,杨振华. 加强企业培训师资源建设的对策研究[J]. 河北企业,2018(6):115-116.
- [4] 吉秀娟. A 公示人力资源培训体系设计[D]. 大连:大连理工大学,2013.